



سبحان سبحانی جو

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

دکتر حمید رحیمیان

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

اثر بخشی رهبری آموزشی تحول‌گرا

اشاره

مشخصه و فرض اصلی نظریه رهبری تحولی این است که پیروان خود را به انجام تعهدات فراتر از انتظار برمی‌انگیزد. برخلاف تئوری‌های سنتی رهبری که عمدتاً بر فرایندهای عقلانی متمرکز هستند، تئوری رهبری تحول‌آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تأکید می‌کند. رهبری تحول‌آفرین در جست‌وجوی اتصال میان علاقه‌های فردی و جمعی است تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی بکوشند.

ابعاد رهبری تحول‌آفرین

اولیو و دیگران، چهار رفتار اصلی رهبران تحول‌گرا را به شرح زیر بیان می‌کنند: نفوذ مطلوب یا کاریزما؛ انگیزش الهام‌بخش؛ ترغیب فکری؛ ملاحظاتی فردی (اوشاگیمی، ۲۰۰۴).

رهبرانی با ویژگی نفوذ مطلوب^۱ (کاریزما): رهبرانی که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. آن‌ها عمیقاً مورد احترام پیروان هستند. قابل اعتمادند و پیروان را در راستای تحقق بینش و رسالت هدایت می‌کنند (نورت هاوز، ۲۰۰۱).

رهبران اداری انگیزش الهام‌بخش^۲: این دسته از رهبران، بر برانگیختن و الهام‌بخشی پیروان، با توسل به احساسات و انگیزه‌های درونی آن‌ها، تأکید می‌کنند. رهبران با ویژگی ترغیب فکری^۳: رهبری که تحریک فکری را به کار می‌گیرد، سعی در نشان دادن راه‌های جدید حل مسائل قدیمی، تشویق به باز فرموله کردن مسائل و کنجکاوی ذهنی دارد. رهبران

امکانات یکدیگر و ... بسیار خوب بوده است.

این نتیجه با نتایج تحقیق ساکی (۱۳۸۲) و نویدی (۱۳۸۴) همخوانی دارد، چرا که آن‌ها نیز در تحقیق خود نشان دادند اجرای این طرح از افزایش اختیارات مدیران مدارس کاسته است، به‌طوری که توسعه همکاری بین عوامل اجرایی بیشتر مشهود بوده است. از سوی دیگر، مطالعه ادبیات مرتبط با مدارس خوشه‌ای (برای مثال ریچستر و همکاران، ۱۹۹۸؛ ناچتیگال، ۱۹۸۵؛ ریس، ۱۹۹۶؛ مازورسکی و همکاران، ۲۰۰۱؛ هارگریوز و دیگران، ۱۹۹۵؛ برلاینر، ۱۹۹۰) این استنباط را به‌دست می‌دهد که افزایش اختیارات مدیران مدارس از اهداف تشکیل مدارس خوشه‌ای نبوده است.

سؤال چهارم: سؤال چهارم پژوهش نشان داد، افزایش کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس تحت پوشش متوسط ۳۸/۴ درصد ارزیابی می‌شود. در تحقیق دکتر نویدی در سال ۱۳۸۴، اجرای طرح مورد نظر عملاً نتوانسته بود کیفیت تعلیم و تربیت دانش‌آموزان را ارتقا دهد. همچنین، میزان تحقق اهداف مجتمع آموزشی در سال تحصیلی ۹۰-۸۹، متوسط ۴۷/۹ درصد ارزیابی می‌شود. در تحقیق ساکی (۱۳۸۲) و نویدی (۱۳۸۴) میزان تحقق اهداف مجتمع‌ها در حد متوسط ارزیابی شده بود.

□□□

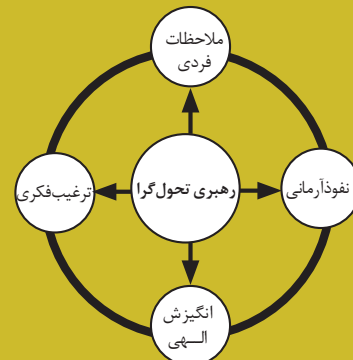
طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، به‌عنوان بدیلی از شیوه‌های مدیریتی به‌منظور تواناسازی مجموعه‌ای از مدارس، از تجربه تشکیل مدارس خوشه‌ای در کشورهای جهان الگوبرداری شده است. مجموعه شواهد موجود در پژوهش حاضر نشان داد که اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی، به‌منظور ارتقا و بهبود کیفیت آموزش و پرورش ابتدایی شهرستان‌های مغان، تا حدودی مؤثر بوده است. البته در حال حاضر این طرح در اوایل اجراست و به‌نظر می‌رسد در سال‌های آینده، با رفع موانع و مشکلات موجود، بتوان برای بهبود کیفیت آموزشی مدارس گامی مؤثر برداشت.

منابع

۱. آقازاده، احمد (۱۳۸۸). مسائل آموزش و پرورش ایران. چاپ پنجم. سمت. تهران.
۲. ساکی، رضا (۱۳۸۲). ارزشیابی اجرای طرح آزمایشی تأسیس مجتمع‌های آموزشی و تربیتی. وزارت آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت. تهران.
۳. گروه مدیریت دانشگاه تهران (۱۳۷۲). بررسی وضع موجود ساختار و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش. دانشکده مدیریت. لاکهید، مالن‌ای (۱۳۷۰). توسعه کمی و بهبود کیفی آموزش ابتدایی در کشورهای در حال توسعه. ترجمه سیدجعفر سجادی و علیزاده‌هنجری. انتشارات مدرسه. تهران.
۴. مدیریت ارزیابی عملکرد و نظارت بر مصوبات دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۸۹). طرح مجتمع آموزشی و پرورشی روستایی و عشایری دوره ابتدایی.
۵. نویدی، احد (۱۳۸۴). ارزشیابی اجرای آزمایشی طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی و تربیتی در ایران.

درواقع پیروان را به منظور کشف راه‌حل‌های جدی و تفکر مجدد درباره چشم‌انداز و مشکلات رسیدن به آن برمی‌انگیزانند.

رهبران دارای ویژگی ملاحظات فردی: درک و ملاحظه تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آن‌ها و تحریک آن‌ها از طریق واگذاری مسئولیت به آن‌ها برای یادگیری بیشتر، ویژگی این رهبران است. ملاحظات فردی بر توسعه پیروان متمرکز است و این امر مستلزم توجه به نیازهای کارکنان، نشان دادن همدلی و قدردانی، حمایت از ابتکارها و دیدگاه‌های آن‌هاست (بس، ۱۹۹۷؛ آمرام، ۲۰۰۵؛ موغلی، ۱۳۸۲).



شکل ۱. ابعاد رهبری تحول‌گرا

اثربخشی رهبری آموزشی تحول‌گرا

براساس نظر پاور و ایستمن، اثربخشی هر رهبر تحول‌آفرین نتیجه سه عامل است: موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش تغییر؛ درجه تطبیق فرایند تحول‌آفرینی لازم برای موفقیت سازمان؛ قابلیت‌های رهبران تحول‌آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی (مطلبی اصل، ۱۳۸۷).

لیتهدو (۱۹۹۲) و همکاران با بررسی و اندازه‌گیری موضوع اثربخشی رهبری تحولی در مدارس کارکرد رهبری تحولی را در سه حوزه مشخص کرده‌اند:

- مأموریت‌مداری (تدوین یک مأموریت مشترک وسیع برای مدرسه، ایجاد اتفاق آرا در خصوص اهداف و اولویت‌های مدرسه)؛

- عملکردمداری (شامل انتظارات عملکرد بالا، فراهم‌آوری حمایت شخصی، ارائه محرک‌های ذهنی).

- فرهنگ‌مداری (مدل‌سازی ارزش‌های سازمانی، تقویت بهره‌وری فرهنگ مدرسه، ایجاد فرهنگ مشارکتی و خلق ساختارهایی برای مشارکت در تصمیمات مدرسه) (جوش جونال، میدلتون، ۲۰۱۱).

رهبری آموزشی تحول‌گرا در بعد نفوذ مطلوب، بر اهمیت کار و اشتیاق، هیجان، وابستگی عاطفی و تعهد به اهداف مشترک تأکید می‌کند (ریاز و همکاران، ۲۰۱۱). در بعد ترغیب فکری، مفروضات پیروان را

به چالش می‌کشد و آن‌ها را به تفکر مجدد درباره مشکلات کهنه و قدیمی و اتخاذ شیوه‌های جدید برمی‌انگیزد. در بعد انگیزش الهام‌بخش، با تدوین و ایجاد دیدگاه یا هدفی چالش‌برانگیز مرتبط است. در نهایت، در بعد ملاحظات فردی، رهبران با تک‌تک پیروان ارتباط فردی دارند و به نیازها، مهارت‌ها و آرمان‌های فردی آن‌ها توجه می‌کنند. (مودسیروسینگه، ۲۰۰۸؛ گامسلوگلووایلسو، ۲۰۰۹)

پی‌نوشت

1. Avolio
2. Idealized Influence
3. Inspiration Motivation
4. Intellectual Stimulation
5. Individualized Consideration
6. Leithwood

منابع

۱. جاودانی، محمد (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رهبر تحول‌آفرین و تعامل‌گرا یا تعهد سازمانی معلمان». پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، شماره ۱.
۲. حسینی فرشید و دیگران (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر پیرو». نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، بهار ۱۳۸۹.
۳. رابینز، استیفن پی. «رفتار سازمانی»، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. سنسجری، احمدرضا (۱۳۷۹). «آموزش عاملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری تا عمل». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴.
۵. شمیرانی، محمد (۱۳۹۰). «رهبری تحول‌آفرین، رویکردی نوین در سازمان‌های موفق».
۶. قهرمانی، محمد و دیگران (۱۳۹۰). «نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین». مجله توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۱۳۹۰.
۷. مطلبی اصل، صمد (۱۳۸۷). «رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها، یک مدل متأثر از محیط». ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم، شماره ۱۸۱.
۸. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲). «طراحی الگوی رهبر تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران». دانش مدیریت، شماره ۶۲.
۹. مهرعلی‌زاده، یدالله، زندوانیان، احمد (۱۳۸۵). «ضرورت بازنگری مدیریت آموزشی در برنظر نظریه‌های آشوب و کارآفرینی». فصل‌نامه مدیریت فردا، بهار و تابستان ۱۳۸۵.
۱۰. میرکمالی، سیدمحمد، فاطمه نارنجی‌ثانی، فنونش اعلامی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۰.
۱۱. نورعلی‌زاده، رحمان، «رهبر سده بیست‌ویک: هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی»، سایت اینترنتی مؤسسه مشاوران.
12. D. BEUGER(2006), WILLIAM A CAR & WILLIAM BRAUN, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: AN ENVIRONMENT – INDUCED MODEL, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL 27, NO 1, 2006.
13. D. Jamali(2004), Changing management paradigms: implications for educational institutions. www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
14. Franciosi, S. J. (2012). Transformational leadership for education in a digital culture. Digital Culture & Education, 4:2, 235- 247. URL: http://www.digitalcultureandeducation.com/cms/wp-content/uploads/2012/09/dce_4001_franciosi.pdf